

УДК 65.012:338.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.11

Наталія С. Приймак
Донецький національний університет економіки і торгівлі
ім. Михайла Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ
ЯК ЧИННИК ЇХ РОЗВИТКУ

Стратегічно-важливою частиною промисловості України є добувна промисловість, а саме її підгалузь – добувна промисловість та розроблення кар'єрів. Сучасний стан видобувної промисловості характеризується певним пожвавленням, проте не в усіх її галузях. Метою статті є дослідження результатів діяльності добувної промисловості та визначення основних чинників змін, що забезпечать розвиток цієї галузі. Аналіз показав, що на сьогоднішній день підприємства добувної промисловості демонструють недостатню ефективність діяльності (вповільнення індексів приросту виробництва, коливання рентабельності та прибутку, наявність значної частки збиткових підприємств), а їх технічний та виробничий потенціали не відповідають загальносвітовим трендам, що пов'язане з неповним використанням можливостей розвитку галузі. Для підприємств добувної промисловості управління змінами набуває критичної важливості через значний динамізм їх бізнес-середовища, що обумовлене як загальнодержавними, так і міжнародними тенденціями. Зміни бізнес-середовища добувної промисловості та розроблення кар'єрів генеруються чинниками простору, часу, споживача, захисту, продукції, ціни, які своєю чергою ініціюють зовнішні зміни; зменшують (скорочують) лаг змін; ініціюють зміни інфраструктури ринку та обсягів супутніх послуг; актуалізують зростання рівня державної підтримки; в котрий раз доводять необхідність змін техніки та технології видобутку, переробки та збагачення сировини; визначають зміни підходів до контролю витрат та методів ціноутворення. Сигналами, які мають стимулювати підприємства до змін, мають стати: зростання труднощів у протистоянні ентропійним впливам зовнішнього середовища; наявність кризових явищ на підприємстві; погіршення ринкових умов; ініціатива менеджменту підприємства чи будь-яких стейкхолдерів (їх груп) щодо змін; інформація контактних груп підприємства щодо вимог до продукції, цін, вартості ресурсів. До стримуючих зміни факторів можна віднести: відсутність ефективного менеджменту та професійних менеджерів, здатних реалізувати весь цикл змін; неефективну організаційну структуру, наявність конфліктів в організації; опір змінам; нерозвинену корпоративну культуру підприємства.

Ключові слова: промисловість; добувна промисловість; управління змінами; чинники змін; цілі змін; зміни бізнес-середовища.

Наталія С. Приймак
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского, Кривой Рог, Украина
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
УКРАИНЫ КАК ФАКТОР ИХ РАЗВИТИЯ

Стратегически важной частью промышленности Украины является добывающая промышленность, а именно ее подотрасль – добывающая промышленность и разработка карьеров. Современное состояние добывающей промышленности характеризуется определённым оживлением, но не во всех её отраслях. Целью статьи является исследование результатов деятельности добывающей промышленности и определение основных факторов изменений, которые обеспечат развитие данной отрасли. Анализ показал, что на

сегодняшний день предприятия добывающей промышленности демонстрируют недостаточную эффективность деятельности (замедление индексов прироста производства, колебания рентабельности и прибыли, наличие значительной доли убыточных предприятий), а их технический и производственный потенциалы не соответствуют общемировым трендам, что связано с неполным использованием возможностей развития данной отрасли. Для предприятий добывающей промышленности управление изменениями приобретает критическую значимость учётом высокого динамизма их бизнес-среды. Изменения бизнес-среды добывающей промышленности и разработки карьеров генерируются факторами пространства, времени, потребителя, защиты, продукции, цены, которые иницируют внешние изменения; уменьшают (сокращают) лаг изменений; иницируют изменения инфраструктуры рынка и объёмов сопутствующих услуг; актуализируют рост уровня государственной поддержки; в который раз доказывают необходимость изменений техники и технологии добычи, переработки и обогащения сырья; определяют изменения подходов к контролю затрат и методов ценообразования. Сигналами, которые стимулируют предприятия к изменениям, должны стать: рост трудностей в противостоянии энтропийным воздействиям внешней среды; наличие кризисных явлений на предприятии; ухудшение рыночных условий; инициатива менеджмента предприятия или любых стейкхолдеров (их групп) по изменениям; информация контактных групп предприятия относительно требований к продукции, цен, стоимости ресурсов. К сдерживающим изменения факторам можно отнести: отсутствие эффективного менеджмента и профессиональных менеджеров, способных реализовать весь цикл изменений; неэффективная организационная структура, наличие конфликтов в организации; сопротивление изменениям; неразвитая корпоративная культура предприятия.

Ключевые слова: промышленность; добывающая промышленность; управление изменениями; факторы изменений; цели изменений; изменения бизнес-среды.

Natalia S. Priymak

*Donetsk National University of Economics and Trade named after
Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine*

CHANGE MANAGEMENT IN UKRAINIAN EXTRACTIVE INDUSTRIES AS A DRIVER OF DEVELOPMENT

Extractive industries (mining and quarrying, in particular) is a strategically important part of the primary sector of Ukraine. The current state of the extractive industries is characterized by a certain revival, however only in a few sectors. The purpose of this paper is to provide insights to the extractive industry performance and identify the main factors of change that will ensure growth in the primary sector. The analysis showed that as of today the extractive industry companies demonstrate low performance efficiency (a slowdown in production growth rate, fluctuations in cost effectiveness and profits, a significant share of unprofitable businesses), their technical and production capacity fail to meet the global trends which is underpinned by ineffective opportunity management in the given sector. For extractive industries, change management gains critical importance subject to their high environmental dynamism. Changes in the business environment in the mining and quarrying sectors are generated by the factors of space, time, consumer, safety, products, price – all of which initiate external changes; reduce (curtail) lag changes; trigger changes in the market infrastructure and the range of related services; promote government support extension; yet again prove the need for changes in extraction engineering and technology, raw materials processing and enrichment; assign changes in approaches to cost control and pricing methods. The key messages that make companies move forward to change should be:

increasing difficulties in confronting the entropic effects of the external environment; crisis phenomena within companies; deterioration of market environment; company management or any stakeholders' (their groups) initiatives of changes; contact group information on certain requirements for products, prices, resources cost, etc. The research findings have revealed the following headwinds that hamper changes: the lack of effective management and professional managers capable of implementing the entire cycle of changes; inefficient organizational structure, the presence of conflicts in the organization; resistance to change; undeveloped corporate culture of the enterprise.

Keywords: *industry; extractive industry; change management; factors of change; goals of change; changes in business environment.*

Постановка проблеми. Видобувна промисловість України складає базис промисловості нашої держави та формує її конкурентоспроможність на міжнародних ринках ресурсів. Вона тісно пов'язана із такими галузями промисловості як металургія, енергетика, машинобудування тощо. Загальноєкономічна криза в державі, яка розпочалася із 2013 року негативно позначилася на всіх галузях промисловості, в тому числі і на видобувній, умови діяльності якої обтяжені додатково ще й рядом обставин, пов'язаних із проведенням АТО та зосередженістю активів даного виду промисловості у Донецькій та Луганській областях України (наприклад, на території підконтрольній українській владі працюють лише 4 шахти ПАТ «Лисичанськвугілля» та 4 шахти ДП «Первомайськвугілля»). Сучасний стан видобувної промисловості характеризується певним пожвавленням, але не у всіх її галузях: так, за даними держстату, у січні 2019 року обсяги видобутку вугілля рядового кам'яного становили 106,% від аналогічного періоду попереднього року, руди залізної агломерованої 93,1%, концентратів залізорудних неагломерованих 97,9% [1], тобто, показники функціонування видобувної промисловості є мають нерівномірні тенденції зміни, що в т.ч. пов'язане і з геополітичними факторами розташування родовищ. Зазначені тенденції доводять актуальність дослідження чинників змін та підходів до управління змінами у видобувній промисловості України як одного із важелів забезпечення розвитку даної галузі промисловості.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Управління змінами на підприємствах є доволі дослідженим явищем як у іноземних, так і у вітчизняних наукових колах. Особливістю даного наукового напрямку для України є те, що його зародження відбулося закордоном, практики управління були перейняті із переходом до ринкового господарювання та як самостійний науковий напрям були виокремлені у вітчизняному менеджменті відносно недавно. Основні наукові праці з управління змінами належать таким закордонним вченим як К. Левін, Л. Грейнер, Р. Берхард і Д. Глейчер, І. Ансофф, М. Бір і Н. Норія, які збагатили управлінську науку основними теоріями та моделями змін. Серед українських вчених, які здійснювали дослідження аспектів змін можна відзначити С.Р. Стеців, Д.В. Найпак, С.Г. Турчіну, Г.О. Швіндіну, О.Ю. Гусєву, А.П. Наливайко, Д.К. Воронкова та інших. Вітчизняні наукові доробки з управління змінами стосуються в основному сутності змін, їх класифікації, стратегій управління змінами, механізмів і інструментів управління змінами, напрямків подолання опору змінам на підприємстві і т.д. Проте, дослідження галузевих особливостей управління змінами взагалі, та у видобувній промисловості зокрема, у наукових працях вітчизняних дослідників вивчене не достатньо повно, що актуалізує дану наукову працю.

Метою є дослідження результатів діяльності добувної промисловості та визначення основних чинників змін, які забезпечать розвиток даної галузі.

Результати дослідження. Видобувна промисловість України належить до галузей, які забезпечують нетто-експорт нашої держави. Крім того, дана сфера діяльності забезпечує населення робочими місцями, а результати її функціонування впливають на економічний та промисловий потенціал ряду регіонів нашої держави. На сьогоднішній день підприємства добувної промисловості характеризуються недостатньою ефективністю діяльності, а їх технічний та виробничий потенціал не відповідають загальносвітовим тенденціям, що пов'язане із неповним використанням можливостей розвитку даної галузі.

Динаміка індексу промислової продукції та індексу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка індексу промислової продукції та індексу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України за 2008–2018 рр.

Показник	Роки										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹
Індекс промислової продукції	95	79,4	112	108	99,5	95,7	89,9	87	102,8	100,4	101,6
Індекс добувної промисловості та розроблення кар'єрів	94,7	78,2	112	108,8	99,1	100,8	86,3	85,8	99,8	94,3	102,4
Відхилення добувна промисловість / промисловість, +-	-0,3	-1,2	0,3	0,8	-0,4	5,1	-3,6	-1,2	-3	-6,1	0,8

Джерело: складено автором на основі [2].

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській.

З даних табл. 1 видно, що індекси обсягів добувної промисловості та розроблення кар'єрів та індекси обсягів промислової продукції в економіці України до 2013 року майже повністю співпадають: відхилення становлять [-1,2; 0,3] відсоткових пунктів. Із 2013 року, року економічного спаду в країні внаслідок суспільно-політичних процесів, індекс обсягів добувної промисловості та розроблення кар'єрів починає значно відставати від загальнопромислових показників. Пожвавлення показників галузі спостерігається тільки із 2018 року, тоді як збільшення обсягів промислового виробництва в країні розпочалося із 2016 року. Причини таких тенденцій – відчуждження активів галузі в зоні АТО та розірвання ланцюга виробничо-технічної співпраці між підприємствами на тимчасово окупованих територіях та в Україні, а також зміна міжнародних умов діяльності у зв'язку із антидемпінговими заходами і переділом власності всередині галузі.

Падіння обсягів виробництва негативно позначилося на фінансових результатах підприємств (табл. 2).

З табл. 2 видно, що у 2009–2018 рр. фінансовий результат підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів перевищував загальні фінансові результати промисловості України, що вказує на те, що фінансовий результат підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів був доволі високим. Від'ємні фінансові результати до оподаткування діяльності добувної промисловості та розроблення кар'єрів зафіксовано тільки у 2014–2015 роках – у період загострення кризових явищ, обвалу цін на залізорудну сировину та коливання валютних курсів. Проте, приріст фінансового результату за період що аналізується є вищим у промисловості – вихід із збитковості.

Аналіз частки прибуткових підприємств показав, що прибуткових підприємств у промисловості у 2009–2017 було більше, на 3–14%, але у 2018 році кількість підприємств, які

мають прибуток у добувній промисловості та розробленні кар'єрів є вищою та становить 75,4% проти рівня 68,9%. За десять років частка прибуткових підприємств у промисловості зростає на 9,2%, а у добувній промисловості та розробленні кар'єрів – на 18,9%, що є вагомим приростом.

Таблиця 2

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств промисловості України і добувної промисловості та розроблення кар'єрів (ДПРК) України за 2009–2018 рр.,

млн грн

Рік	Фінансові результати до оподаткування, млн грн			% прибуткових підприємств			Рентабельність, %		
	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/пр-ть, +/-	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/пр-ть, +/-	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/пр-ть, +/-
2009	-4760,7	2978,8	7739,5	59,7	56,5	-3,2	1,8	4,3	2,5
2010	31221,1	24265,9	-6955	58,7	47,8	-10,9	3,5	14,8	11,3
2011	58662,3	30260,7	-28402	62,6	50,9	-11,7	4,7	17,3	12,6
2012	21353,4	15698,3	-5655	62,4	49,3	-13,1	3,4	14,7	11,3
2013	13698,3	15838,1	2139,8	63,3	53,7	-9,6	3	12,5	9,5
2014	-166414	-4764,7	161649	63,3	52,2	-11,1	1,6	21,4	19,8
2015	-181360,9	-21973,8	159387	72,9	61,1	-11,8	0,9	6,4	5,5
2016	-7569,6	23456	31026	72,8	58,9	-13,9	4,2	16,7	12,5
2017	87461,7	73344,5	-14117	71,8	62,4	-9,4	6,8	34	27,2
2018	103790,5	77063,5	-26727	68,9	75,4	6,5	7	40,9	33,9
Δ18/09, +/-	108551,2	74084,7	-	9,2	18,9	-	5,2	36,6	-

Джерело: складено автором на основі [3].

У 2009–2018 роках рентабельність підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів є вищою за рентабельність промислових підприємств на 2–33%, а приріст рентабельності становить 5,2 та 36,6% відповідно за видами промисловості.

Взагалі, аналіз даних табл. 1 та 2 показав, що підприємства добувної промисловості та розроблення кар'єрів становлять вагомому частку у промисловому виробництві нашої держави як за приростом фінансових результатів, так і за рівнем рентабельності, що ще раз актуалізує їх вагомість та стратегічне значення для економіки України, а також доводить нагальний характер ефективного управління змінами як на рівні галузі взагалі, так і на рівні кожного окремого підприємства даної підгалузі промисловості.

Для підприємств видобувної промисловості управління змінами набуває вагомості через значний динамізм їх бізнес-середовища, що обумовлене як загальнодержавними, так і міжнародними тенденціями (понад 55% продукції даної промисловості спрямовується на експорт). Напрями змін сучасного бізнес-середовища узагальнено на рис. 1.

З рис. 1 видно, що зміни бізнес-середовища добувної промисловості та розроблення кар'єрів генеруються чинниками: простір, час, споживач, захист, продукція, ціни, які: ініціюють зовнішні зміни, які здійснюють опосередкований та прямий вплив на зміни різних видів та рівнів – від індивідуальних до стратегічних; зменшують (скорочують) лаг змін. Лаг змін - це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства (суб'єктом змін) фактору виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін. За таких умов, розвиток підприємства стає обернено пропорційним до тривалості лагу змін; ініціюють зміни

інфраструктури ринку та обсягів супутніх послуг; актуалізують зростання рівня державної підтримки всієї добувної галузі промисловості, що пов'язане із захистом з боку урядів ряду країн внутрішніх ринків від імпорту сировинних ресурсів (наприклад, введення «глобальної тарифної квоти» з боку Європейського Союзу у 2018 році, антидемпінгова політика уряду США). Також зміни рівня державної підтримки потрібні з урахуванням перебування ряду потужностей галузі на невідконтрольних Україні територіях; в котрий раз доводять необхідність змін техніки та технології видобутку, переробки та збагачення сировини (що в умовах застарілості потужностей в галузі в середньому на 60% ставить дані зміни до рангу першочергових внутрішніх змін); визначають зміни підходів до контролю витрат та методів ціноутворення (особливо для експортованої продукції).



Джерело: складено автором на основі [4].

Рис. 1. Напрямок змін сучасного бізнес-середовища підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів

Сигналами, які мають стимулювати підприємство до змін мають стати: зростання труднощів у протистоянні ентропійним впливам зовнішнього середовища; наявність кризових явищ на підприємстві; погіршення ринкових умов; ініціатива менеджменту підприємства чи будь-яких стейкхолдерів (їх груп) щодо змін; інформація контактних груп підприємства щодо вимог до продукції, цін, вартості ресурсів.

До стримуючих зміни факторів можна віднести: відсутність ефективного менеджменту та професійних менеджерів, здатних реалізувати весь цикл змін; неефективна організаційна структура, наявність конфліктів в організації; опір змінам; нерозвинена корпоративна культура підприємства.

В окреслених умовах бізнес-середовища діяльності добувної промисловості та розроблення кар'єрів, система управління змінами підприємств: має бути націленою на системний моніторинг бізнес-середовища з метою аналізу слабких сигналів та розробки попереджувального характеру змін; повинна носити безперервний характер; при плануванні

змін потрібно визначити пріоритетні цілі, яких необхідно досягнути при впровадженні змін та перетворень.

Визначено чотири види забезпечуючих змін, яка мають створити базис для цілей управління змінами на підприємствах:

ринкові цілі – пов’язані із реалізацією змін, результатом яких стане досягнення бажаних ринкових позицій та конкурентоспроможності на цільових ринках чи на їх окремих сегментах;

економічні цілі – пов’язані із змінами, результатом яких має стати досягнення бажаного стану ключових економічних показників (фінансового результату, капіталізованої вартості підприємства, показників віддачі ресурсів, стійкості та безпеки бізнесу);

організаційні цілі – досягнення бажаного рівня організаційного розвитку підприємства;

соціальні цілі – спрямовані на подолання опору, розвиток соціальної свідомості бізнесу та корпоративної культури підприємства.

При цьому цілі забезпечення управління змінами мають бути абсолютно рівноправними та взаємопідкореними, відповідати чинній стратегії підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, зміни є основою ефективної діяльності підприємств на ринку. Ефективність функціонування та розвитку підприємств добувної промисловості та розроблення кар’єрів України залежить від налагоджування дієвої системи управління змінами, основою якої має стати аналіз бізнес-середовища котре генерує вимоги до провадження змін. Процес цілепокладання управління змінами має бути структурованим та відповідати чинній стратегії підприємства.

References

1. Vyrobnystvo promyslovoi produktsii za vydamy u sichni 2019 roku [Production of industrial products by type in January 2019]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html [in Ukrainian].
2. Vyrobnystvo promyslovoyi produktsiyi za vydamy [Production of industrial products by species]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html [in Ukrainian].
3. Finansovi rezultaty do opodatkuvannya za vydamy promyslovoyi diyal'nosti [Financial results prior to taxation by type of industrial activity]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_rez/fn_pr_vsm/fn_pr_vsm_u/arh_fpr_vs_u_2018.htm [in Ukrainian].
4. Andrushchenko, N.O. (2015). Rol ta znachennya suchasnoyi systemy upravlinnya zminamy yak odnogo z faktoriv strimkoho rozvytku vitchyznyanykh pidpryyemstv torhivli [The role and significance of the modern system of change management as one of the factors of the rapid development of domestic trade enterprises]. Hlobalni ta natsional'ni problemy

Література

1. Виробництво промислової продукції за видами у січні 2019 року [Електронний ресурс] / Держстат України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html.
2. Виробництво промислової продукції за видами [Електронний ресурс] / Держстат України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html.
3. Фінансові результати до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Держстат України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_rez/fn_pr_vsm/fn_pr_vsm_u/arh_fpr_vs_u_2018.htm.
4. Андрущенко Н. О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / Н. О. Андрущенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 288–291. – Режим доступу:

- ekonomiky [Global and national problems of the economy], Vol. 5, P. 288–291. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-o-rol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami-yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidpriemstv-torgivli> [in Ukrainian].
5. Sablina, N.V. (2015). Zabezpechennya upravlinnya zminamy na pidpryyemstvakh mashynobuduvannya yak osnovnoho komponenta yikh rozvytku [Management of changes in mechanical engineering enterprises as the main component of their development]. Komunalne hospodarstvo mist. Seriya: Ekonomichni nauky [Municipal economy of cities. Series: Economic Sciences], Vol. 119, P. 40–44 [in Ukrainian].
6. Hrybyk, I.I., Popadyuk, L.I., Smolinska, N.V. Sutnist protsesu upravlinnya zminamy ta osoblyvosti yoho efektyvnoyi realizatsiyi v orhanizatsiyakh [The essence of the change management process and the peculiarities of its effective implementation in organizations]. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian].
7. Bondar, V. (2019). 2018 – rik vyprobuvan [2018 – Year of the test]. Holos Ukrayiny [Voice of Ukraine], January 23, 2019. Retrieved from: <http://www.golos.com.ua/article/312682> [in Ukrainian].
8. Nalyvayko, A.P. (2001). Teoriya stratehiyi pidpryyemstva. Suchasnyy stan ta napryamky rozvytku [The theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. Promyslove vyrobnytstvo v Ukrayini u sichni-lypni 2018 roku [Industrial production in Ukraine in January-July 2018]. edclub.com.ua. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analitika/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukrayini-u-sichnilypni-2018-roku> [in Ukrainian].
10. Analitika HMK [MMC Analytics]. delo.ua. Retrieved from: <https://delo.ua/business/markets/gmk/> [in Ukrainian].
5. Сабліна Н. В. Забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування як основного компонента їх розвитку / Н. В. Сабліна // Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 119. – С. 40–44.
6. Грибик І. І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях / І. І. Грибик, Л. І. Попадюк, Н. В. Смолінська. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
7. Бондар В. 2018 – рік випробувань / В. Бондар // Голос України. – 23 січня 2019. – Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/312682>.
8. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
9. Промислове виробництво в Україні у січні-липні 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukrayini-u-sichnilypni-2018-roku>.
10. Аналітика ГМК [Електронний ресурс] // Дело. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/markets/gmk/>.